

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab akhir ini, penulis menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian untuk evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja pada Matahari Supermarket dan memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai perbaikan atau penyempurnaan bagi perusahaan.

#### **V.1. Kesimpulan**

*Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang cukup komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, Matahari memperbaiki kinerja dari masa lalu dan menentukan tindakan di masa depan sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan optimal. *Balanced Scorecard* suatu perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karena keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem pengukuran kinerja. Perusahaan bebas menentukan tolok ukur setiap perspektif sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

*Balanced Scorecard* yang digunakan oleh Matahari Supermarket, pada dasarnya sudah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* yang

sesungguhnya, namun *Balanced Scorecard* ini belum komprehensif. Pada rancangan *Balanced Scorecard* yang telah ditetapkan oleh Matahari pusat, tidak terdapat tujuan strategis pelanggan yang ingin dicapai oleh perusahaan, namun Matahari telah memiliki aspek untuk perspektif pelanggan dalam rancangan tersebut dan aspek pelanggan tersebut dikelompokkan ke dalam perspektif keuangan. Aspek pelanggan itu dapat dipindahkan ke dalam perspektif pelanggan dan ada beberapa tambahan aspek lain yang dapat dimasukkan ke dalam rancangan *Balanced Scorecard* Matahari Supermarket yang menjadi indikator dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, maupun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk lebih mengoptimalkan kinerja Matahari Supermarket. Aspek tersebut sangat penting karena dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

## V.2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan, yaitu:

1. Pada rancangan *Balanced Scorecard* Matahari Supermarket dapat ditambahkan tujuan strategis untuk pelanggan dan mengelompokkan indikator yang berhubungan dengan penciptaan nilai bagi pelanggan ke dalam perspektif pelanggan, sehingga perusahaan dapat lebih optimal dalam menilai kinerjanya. Indikator tersebut adalah *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *customer service*. Pada perspektif proses bisnis internal, Matahari Supermarket juga dapat memasukkan

indikator kerugian *stock* tanggungan sendiri, indikator ini diukur agar perusahaan dapat mengendalikan tingkat kerugian pada persediaan barang. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menjadi indikator yang juga dapat memotivasi dan menambah kemampuan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

2. Perusahaan sebaiknya membuat pencatatan (dokumentasi) terhadap pengukuran kepuasan pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengetahui keinginan pelanggan dan kelemahan pelayanan perusahaan kepada pelanggan, dan melakukan perbaikan.
3. Perusahaan harus memberi perhatian yang lebih kepada pelanggan dan karyawan, karena keduanya penting untuk menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.
4. Perusahaan sebaiknya dapat memberikan penjelasan mengenai penilaian kinerja secara transparan dan jelas kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat memahami apa yang harus mereka lakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kussetya, 2000, "*Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*", dalam Jurnal Akuntansi & Keuangan, Vol. 2, No. 1 (Mei 2000), hal. 21-35.
- Husnan, Suad, 1995, *Manajemen Keuangan: Teori dan Penerapan (Keputusan Jangka Pendek)*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P., 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", alih bahasa Peter R Yossi Pasla, Edisi Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 1999, "*Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*", Bagian Kedua, dalam Usahawan No. 03, Tahun XXVIII, Maret 1999.
- Nirhani, Siti, 2001, "*The Balanced Scorecard*", Sumatra Utara 2001.
- Srimindarti, Ceacilia, 2004 "*Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*", dalam Fokus Ekonomi, April 2004.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar, 2003, "*Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi*", dalam Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 2, No.1 (April 2003), hal. 15-24.
- Yuwono, Sony. Sukarno, Edy. & Ichsan, Muhammad., 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

*serviens in lumine veritatis*

# **LAMPIRAN**

Kepada :

Yth. Bapak Rochadi

*Store Manager* Matahari Supermarket Singosaren

Solo

Dalam rangka penyusunan skripsi tentang “Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Pada Matahari Supermarket”, saya sangat mengharapkan kesediaan dan bantuan dari Bapak untuk mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) ini.

Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Kelancaran dan kualitas penelitian ini sangat dipengaruhi oleh jawaban Bapak yang jujur dan obyektif mempunyai nilai yang tidak terhingga bagi kami. Penelitian ini semata-mata untuk tujuan ilmiah sehingga merupakan kehormatan jika Bapak ikut terlibat didalamnya.

Atas kerjasama Bapak, saya mengucapkan terima kasih.

Penulis,

Eni Hartini

## KUESIONER

### Bagian I: Pendekatan terhadap Keseluruhan Pengukuran

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Tolok ukur yang terdapat dalam <i>database</i> yang terhubung dengan <i>key success factor</i> , yang membedakan organisasi dengan kompetitor				✓	
2	<i>Database</i> yang dibangun secara terencana, tidak bersifat dadakan					✓
3	<i>CEO</i> mengevaluasi tidak lebih dari 20 tolok ukur setiap bulannya untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja organisasi				✓	
4	Hampir keseluruhan tolok ukur kinerja konsisten dengan SBU				✓	
5	Organisasi memiliki 1 set tolok ukur yang baik, yang seimbang antara kinerja keuangan, kinerja operasional, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, kualitas produk atau jasa, kinerja pemasok, kinerja lingkungan/keamanan				✓	

### Bagian II: Jenis Tolok Ukur Spesifik yang terdapat dalam Organisasi

#### Tolok Ukur yang Berhubungan dengan Pelanggan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
6	<i>Database</i> saat ini mencakup tolok ukur yang tepat mengenai kepuasan pelanggan/nilai pelanggan seperti bisnis yang merugi, laba, dll			✓		
7	Organisasi yang mengumpulkan data kepuasan pelanggan dan tingkat penerimaan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik seperti survei telepon, survei surat dan grup-grup fokus			✓		
8	Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan pelanggan daripada hanya untuk memuaskan pelanggan		✓			
9	Hal-hal yang ditanyakan dalam survei/diskusi tentang kepuasan pelanggan, didasarkan pada					

	riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting			✓		
10	Organisasi menggabungkan berbagai variasi tolok ukur kepuasan pelanggan ( <i>soft and hard measure</i> ) ke dalam suatu indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan				✓	

### Tolok Ukur Pegawai

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
11	Survei pelanggan dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan keseluruhan aspek organisasi			✓		
12	Survei pegawai bersifat anonim dan lebih dari 75% kuesioner dikembalikan setiap tahunnya			✓		
13	Organisasi melakukan riset untuk menentukan hal-hal penting bagi pegawai sebelum survei standar dilakukan			✓		
14	Organisasi mengumpulkan data berdasarkan metrik lain yang terkait dengan tolok ukur kepuasan pelanggan seperti absensi, jam kerja per minggu, permohonan mutasi, stress, dll.				✓	
15	Tolok ukur individu terhadap kepuasan pegawai digabungkan kedalam indeks kepuasan pegawai secara keseluruhan sama dengan indeks kepuasan pelanggan			✓		

### Tolok Ukur Keuangan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
16	Organisasi telah mengidentifikasi beberapa alat ukur kunci (4-6 alat ukur kunci) dalam pengukuran kinerja keuangan				✓	
17	Tolok ukur keuangan merupakan suatu gabungan tolok ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang				✓	



18	Tolok ukur keuangan konsisten dengan keseluruhan unit/lokasi yang berbeda				✓	
19	Organisasi mengumpulkan data keuangan kompetitor utama untuk mengevaluasi kinerja dan membuat berbagai tujuan organisasi			✓		
20	Organisasi menggabungkan keseluruhan data keuangan ke dalam 1 atau 2 ringkasan statistik yang merefleksikan keseluruhan kinerja seperti EVA atau ROA				✓	

### Tolok Ukur Operasional

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
21	Organisasi telah mengembangkan 1 set tolok ukur operasional yang terdiri 4-6 tolok ukur seperti <i>value added</i> per pegawai yang digunakan dalam semua fungsi/ lokasi				✓	
22	Beberapa tolok ukur proses yang dikumpulkan terkait langsung dengan karakteristik <i>key product/service</i> yang menjadi perhatian pelanggan				✓	
23	Tolok ukur operasional memungkinkan organisasi untuk mencegah timbulnya problem bukan sekedar mengidentifikasi problem			✓		
24	Organisasi telah membuat standar yang terukur untuk seluruh tolok ukur kunci dalam proses				✓	

### Tolok Ukur Pemasok

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
25	Organisasi memiliki sistem pemeringkatan untuk mengevaluasi kinerja pemasok				✓	
26	Sistem pemeringkatan pemasok merupakan gabungan data seperti tingkat pengembalian produk/pengapalan barang rusak, dan <i>soft data</i> seperti tingkat kepuasan terhadap respons pemasok			✓		

27	Kualitas produk/jasa yang dibeli dari pemasok diukur berdasarkan <i>regular basis</i>				✓	
28	Organisasi meminta para pemasok untuk memproses data dan mendorong pelaksanaan inspeksi yang dilakukan sendiri			✓		
29	Mempertahankan <i>price guidelines</i> merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih para pemasok				✓	

#### Tolok Ukur Kualitas Produk/Jasa

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
30	Karakteristik produk/jasa yang diukur adalah hal-hal yang paling penting bagi pelanggan				✓	
31	Jika 100% produk/jasa tidak dicek, maka sejumlah besar <i>sample</i> dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa sekuruh produk/jasa telah memenuhi standar				✓	
32	Tolok ukur untuk jasa lebih dikaitkan dengan tingkat penyelesaian dari pada perilaku (seperti presentase terpenuhinya order atau presentase penerbangan yang <i>on time</i> vs 'senyum' yang diberikan pada saat memberi salam kepada pelanggan)				✓	
33	Berbagai tolok ukur kualitas produk/jasa lebih digambarkan dengan angka-angka aktual dalam bentuk presentase produk/jasa				✓	
34	Organisasi mengumpulkan data-data pengukuran kinerja keamanan dan lingkungan paling sedikit sekali dalam sebulan, dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang berbeda				✓	
35	Organisasi melakukan pengukuran tingkat keamanan yang lebih bersifat <i>behavior</i> dan preventif			✓		
36	Tolok ukur lingkungan yang digunakan				✓	

	didasarkan pada peraturan pemerintah					
37	Organisasi mengumpulkan data-data mengenai peraturan dan tolok ukur pertanggungjawaban publik seperti waktu pemberian layanan sosial/komunitas maupun penghargaan yang diterima dari komunitas/kelompok sosial			✓		
38	Organisasi telah mengembangkan suatu indeks pertanggungjawaban publik yang merupakan gabungan tolok ukur keamanan, lingkungan, dan layanan sosial/ komunitas			✓		

### Bagian III: Pelaporan dan Analisa Data

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
39	Organisasi melakukan data dari berbagai bagian ke dalam suatu laporan tunggal, kepada seluruh manajer kunci				✓	
40	Data digambarkan dalam bentuk grafik yang mudah dibaca dan dianalisis untuk mengidentifikasi trend dan level kinerja organisasi			✓		
41	Data kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, dan inovasi/pertumbuhan ditinjau seiring mungkin oleh pihak eksekutif oleh halnya dengan data keuangan, operasional, produk/jasa dan kinerja pemasok			✓		
42	Organisasi melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan				✓	
43	Organisasi memahami hubungan antara berbagai tolok ukur kunci dalam keseluruhan <i>scorecard</i>				✓	
44	Data kinerja dianalisis dan digunakan untuk membuat keputusan kunci mengenai bisnis organisasi				✓	
45	Berbagai tolok ukur kunci konsisten dengan misi, nilai-nilai dan tujuan serta strategi jangka				✓	

	panjang organisasi					
46	Organisasi secara terus menerus mengevaluasi dan memperbaiki tolok ukur dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data kinerja				✓	
47	Alat ukur otomatis dan manual diselaraskan secara regular untuk meyakinkan akurasi dan reliabilitas data				✓	
48	Tolok ukur dalam <i>scorecard</i> organisasi sama dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang seperti yang telah ditetapkan selama proses perencanaan				✓	

**Keterangan:**

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = cukup setuju

Store Manager,



ROCHADI

**SURAT KETERANGAN**

**NO : 01/MSM/382/IV/2007**


Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

**Nama** : Eni Hartini  
**NIM** : 03 04 14089  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Perguruan Tinggi** : Universitas Atmajaya Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di MSM Singosaren Solo, Jl Gatot Subroto 27 – 28 Solo, dengan judul tesis “**EVALUASI PENERAPAN BALANCED SCORE CARD SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA MATAHARI SUPERMARKET**”

Demikianlah surat keterangan ini kami buat untuk dapat di gunakan sebagaimana mestinya.

Solo, 13 April 2007

 **PT Matahari Putra Prima, Tbk**  
MSM - Solo Singosaren (382) S - 01

**R O C H A D I**  
**STORE MANAGER**